

**Planeación Estratégica**

**Primer Cuatrimestre de la Maestría en Administración y Políticas Públicas**

**Modalidad en Línea**

Alumno: Oscar Magaña Gordillo

Investigación documental:

Principales teóricos de la planeación estratégica.

Docente:

Dr. Antonio Pérez Gómez

México D.F. a 15 de Abril de 2015

Objetivo:

Antes de dar inicio es fundamental conocer ¿Qué es Estrategia?

El Enfoque Tradicional: Al reflexionar acerca de los principios militares de estrategia, el diccionario The American Heritage define estrategia como "la ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate en gran escala".

Así mismo el diccionario de Administración y Finanzas lo define como "conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una Organización".

La Planificación Estratégica es un concepto que ha ido evolucionando con el paso del tiempo. Fue utilizado desde las antiguas civilizaciones, pero no era visto como una perspectiva empresarial sino como herramienta para crear tácticas de guerra.

Las teorías que se han desarrollado sobre planeación estratégica se refieren a las economías desarrolladas y a las empresas grandes, que cuentan con las facilidades necesarias y la estructura que les permite realizar su planeación estratégica formal.

Las teorías de la escuela de planeación estratégica indican que las empresas pueden realizar su planeación formal mediante elementos escritos y ordenados a partir de los cuales sea posible dar seguimiento a los resultados.

La planificación estratégica tiene dos connotaciones relativamente diferentes; realizar un "mapa" de las probables decisiones futuras de una organización o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos nos enfrenta a la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo actuaremos de manera conveniente para cumplir nuestros propósitos fundamentales. Al final las dimensiones personal y organizacional se entretejen en tanto el rumbo que elegimos para nuestras organizaciones, las cuales influirán en las personas y viceversa.

Principales teóricos de la Planeación Estratégica

**Sócrates** en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que: **en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.**

**Sun Tzu**, el más antiguo de los estrategas modernos y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: **"El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."**

Existe una cierta similitud entre el mundo de la guerra y el de los negocios, por lo que en muchas circunstancias, no cabe duda de que algunas estrategias o técnicas de la guerra, pueden ser aplicables a los negocios, o empresas con deseo de éxito y liderazgo.

**Baidaba**, en su texto árabe-hindú Calila y Dimna (versión Antonio Chalita Sfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

1) "...analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído.."[1];

2) "Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos"[2] y

3) ".la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme"[3].

**Nicolás Maquiavelo** en su libro El Príncipe también **explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno**. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

La Planeación Estratégica no es una tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

**Igor Ansoff (1980),** gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

**[…] en los ambientes no predecibles es imposible formular una estrategia explicita antes que el proceso de ‘prueba y error’ haya corrido su curso y que no es necesario hacer estrategia explicita en ambientes predictibles.**

**Brandenburg (1967)**, quien señala que:

**“la planeación es un proceso en el cual se establecen guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresa”.**

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron **Von Neuman y Morgenstern** en su obra <la teoría del juego>; "una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta y que describe:

**“…es un área de la**[**matemática aplicada**](http://es.wikipedia.org/wiki/Matem%C3%A1tica_aplicada)**que utiliza**[**modelos**](http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_matem%C3%A1tico)**para estudiar interacciones en estructuras formalizadas de incentivos (los llamados «juegos») y llevar a cabo procesos de**[**decisión**](http://es.wikipedia.org/wiki/Teor%C3%ADa_de_la_decisi%C3%B3n)**. Sus investigadores estudian las**[**estrategias**](http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_(teor%C3%ADa_de_juegos))**óptimas así como el comportamiento previsto y observado de individuos. Tipos de interacción aparentemente distintos pueden, en realidad, presentar estructura de incentivo similar y, por lo tanto, se puede representar mil veces conjuntamente un mismo juego.”**

En 1954 **Peter Drucker** opina que: **"la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener".**

1962 **Alfred Chandler**: comenta que: **"el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas"** (1ra definición moderna de estrategia >strategy andstructure>)

También en otros estudios **(Capon, Farley y Hulbert, 1994)** complementa el concepto de: **“…la formalidad para alcanzar mejores resultados en la empresa.”**

**Henry Mintzberg** define la Planeación Estratégica como **"el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo"** en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha echo y en la realidad está haciendo.

Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes.

Además:

**“…la estrategia de la empresa puede ser emergente y/o adaptativa (Mintzberg, H. y Waters, A, 1985) sobre todo en ambientes turbulentos y cambiantes.**”

Conocida como escuela del aprendizaje y se basa en la teoría de la administración del conocimiento y aprendizaje organizacional (Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J., 1998).

El modelo de Mintzberg señala que:

* La estrategia explicita “ciega” a los administradores para entender un ambiente cambiante.
* En ambientes estables no es necesario hacer una estrategia.
* La estrategia debe ser formulada cuando estamos en una empresa que se encuentra en el período de iniciación y cuando la empresa está en una etapa de cambio pasando de ambientes cambiantes a estables

Década de los 60': Se comenzó a usar el término; **"Planeación a largo".** Subsecuentemente se han creado los términos:

* Planeación corporativa completa
* Planeación directiva completa
* Planeación general total
* Planeación formal
* Planeación integrada completa
* Planeación corporativa
* Planeación Estratégica.
* Mas reciente aun Gerencia Estratégica.

Su definición mas completa debe describirse desde varios puntos de vista :

* El porvenir de las decisiones actuales
* Proceso
* Filosofía
* Estructura

El porvenir de las decisiones actuales: La Planeación Estratégica, observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

**Procesos:** Se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente.

**Filosofía:** Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.

**Estructura:** Une tres tipos de planes; estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos***."El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es".***

**Alfred D. Chandler**, en 1962 estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil -hoy Chevron- y DuPont, resalta los aportes a la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y definió la estrategia de una empresa como:

* **La determinación de metas y objetivos a largo plazo.**
* **La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.**
* **La asignación de recursos para alcanzar las metas.**

Como todas las teorías responden al contexto específico en que se desarrollan, reflejan la percepción de los diferentes autores sobre la transformación de la realidad, así el pensamiento estratégico ha evolucionado a la par del desarrollo del macroentorno y de las organizaciones empresariales; en 1978, **Dan E. Schandel y Charles W. Hofer**, en su libro "Strategy Formulatión: Analytical Concepts", describieron el proceso de la administración estratégica compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: **la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.**

**El análisis comprende según ellos, básicamente el establecimiento de metas y estrategias, mientras que la implementación es la ejecución y el control.**

Sin embargo la Planeación Estratégica no es un fin en sí misma, al contrario es el medio para concertar esfuerzos bajo un marco referencial concensado, que motive y movilice a todos los integrantes de la organización. Una conceptualización precisa es la siguiente, elaborada por **Banco Interamericano de Desarrollo BID: "Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación"**

Para otros autores, **la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación.**

**Taylor:** manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro Strategy Formulatión: Analytical Concepts, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica , describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de   
implementación del plan estratégico.

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

Tres etapas se han identificado en ésta evolución.

1. La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados.

2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.

3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

Bibliografía

<http://wikitecaegcti.wikifoundry.com/page/C.+Evoluci%C3%B3n+y+Te%C3%B3ricos+de+Planificaci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica>

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/pefja.htm>

<http://iapchiapas.org.mx/wp-content/uploads/2013/07/logopng21-300x112.png>